

企業文化創造のための社会貢献的文化活動

—マーケティング行動の体系化を中心に—

Social Service of Business Firm and Formation of Corporate Culture

根 岸 圭 子

Keiko Negishi

目次

はじめに

- I. 経営のパラダイムシフトと企業文化の創造
- II. 企業文化創造と社会貢献的文化活動
- III. 社会貢献的文化活動遂行にあたって求められる姿勢と性質
- IV. 社会貢献的文化活動と企業総合評価との関連性

結び

はじめに

社会経済的な枠組みにおいて、従来議論されることが少なかった、人々の暮らしやすさや地域環境という概念が大きくクローズアップされてくるようになれば、そうした社会経済を構成する企業と活動のあり方に枠組みの転換が求められることは当然である。企業サイドからみれば、企業が対象とする社会経済的環境が大きく変化し、新たな適応が必要な訳である。

従来企業は、外部環境に対して、マーケティングを通じて適応をはかってきた。マーケティングは、資本主義体制の下で企業を外部環境に適応させて行くための最良のツールであった。しかし、新たな社会経済パラダイムの下で、外部環境が企業に要求するものには、従来のマーケティング・システムの枠組みを超えた要素が大きくなってきている。

新たな外部環境が企業に認識を迫っている基本的な事実、企業が最早、従来の経済的概念を超えて、社会的制度としての役割を果たす存在であることである。企業は社会的貢献を含めて、そうした

役割に応じて社会から承認を受ける存在である必要がある。

環境に対するこうした大きな枠組みの下での企業の対応行動が、マーケティングとしてどの様に具体化されるものかについて探ることが本稿の基本的な問題意識である。新たな企業の環境対応行動の一つとして、社会貢献的な事業が現実には多くの企業によって推進されている。本稿は、こうした社会貢献的な事業を素材として、新しい外部環境の下で要請される新しい企業パラダイムに検討を加え、新たなマーケティング行動のあり方を考察しようとするものである。

本稿では、こうした新たな外部環境への対応のための新しいマーケティング行動の中心概念として、「企業文化」を中心に据えている。社会貢献的活動のような従来のマーケティング概念を超えた活動を包摂しうるマーケティングは、企業そのものの文化、つまり企業の思考と行動の様式そのものが、外部環境の社会と共通軸にあることが求められるのではないかと考えられるからである。本稿は、こうした企業文化を創造し維持するための条件について、学際的な方法を導入しながら検討しようとするものである。

以下では、まず第Ⅰ章では、経営のパラダイムシフトと企業文化創造の視点の重要性を論じる。次いで第Ⅱ章では、企業文化創造のための有効なツールとして社会貢献的文化活動を提案する。さらに第Ⅲ章では、社会貢献的文化活動遂行にあたって求められる姿勢と性質に言及する。最後に第Ⅳ章では、社会貢献的文化活動と企業の総合的評価との関連性をみることにより、社会貢献的文化活動を総合的評価向上へと繋げていくための前提条件を考察する。

I. 経営のパラダイムシフトと企業文化の創造

1. 企業文化の意味的変遷

経営目的と行動の体系の枠組みを経営のパラダイムと言う。その経営のパラダイムにシフトが起こりつつある。経営パラダイムと企業文化は密接な関係にある。企業文化は、企業という組織の成員に暗黙に共有された企業の価値体系であり、思考および行動規範の体系である¹⁾。企業経営に関するパラダイムシフトは、企業文化の新たな創造を要請するものである。

そもそもわが国において「企業文化」が衆目を集めるようになったのは、1980年代初頭に出版されたディール (Deal, T. E.) とケネディ (A. A. Kennedy) による『コーポレート・カルチャー』(1982年, 邦訳「シンボリック・マネジャー」1983年) とピーターズ (Peters, T. J.) とウォータマン (Waterman Jr. R. H.) による『エクセレント・カンパニー』(邦訳, 1983年) の二冊の書物によってである。エクセレントカンパニーには強い企業文化があるということが、この二冊の書物を貫くモチーフであり、企業経営における企業文化の重要性が認識された。

ディールとケネディは、『コーポレート・カルチャー』のなかで、長期的に優秀な成績をあげている会社はなんらかの信念を持っており、企業の持続的成功の影にはほとんど常に強い文化が推進力として働いていると述べている。

また、ピーターズとウォータマンは、『エクセレント・カンパニー』のなかで、超優良企業は自社独自のやり方を戦略の中に組みこんでおり、全般的に明快な共通の価値基準をもっていると述べ、「基本的な哲学、精神、組織としての推進力は、技術ないし経済的能力、組織構造、イノベーション、タイミングといったことよりも組織としての成功にずっと深い関わりをもっている」と述べている²⁾。

この二つの著作は、優良と言われるアメリカ企業に関する長期にわたる綿密な実地調査によって、企業経営における企業文化の重要性を説いた。当地のアメリカで高い関心を呼んだばかりか、日本企業の経営戦略に対してははかりしれない影響を及ぼすことになった。優良企業には「強い企業文化」があることを実証してみせたわけであるから、エクセレント・カンパニーを自称する多くの日本企業は、こぞって企業理念の見直しに着手するようになった³⁾。

しかし実際は、企業文化への関心とアプローチは、むしろ間接的な観点からのものであった。つまり企業文化の確立と革新は、何か大きな目標を実現させるための手段として、経営戦略のなかに間接的に位置づけられる⁴⁾のが一般的であった。日本企業において、1980年代はリストラクチャリングが経営戦略上の主要なテーマであった。そのため80年代を通じて企業文化は、そうした目的を効果的に実現するための手段として用いられ、変革・革新および確立がなされた。

1980年代、企業を取り巻く環境条件の急激な変化、産業構造の急速な転換に直面して、各企業はリストラクチャリングという言葉で表現されるように、自己の業態を変容させ、新たな事業分野への進出を迫られた。そしてこれは、企業文化の確立や革新と深く関わるのである。リストラクチャリングと企業文化との関わりに関して、認識の仕方に二種類あった。一つは、事業転換、業際革命、新創業などに伴う新しい事業特性に合致した企業文化づくり（革新）、ないしはこれまでの企業文化の変革という観点からのもので、もう一つは、事業が多角化し、異なる事業領域に進出することになるので、企業文化の確立によって組織としての統一性（アイデンティティ）を確保する必要があるという観点からの認識である⁵⁾。どちらにしても企業文化は、手段として用いられたことには変わりはない。

しかし、1990年代、企業の論理が変わりつつある。経済性や効率性だけの企業というのではもはや通用せず、企業とは社会に対してどうあるべきなのか、社員とは何なのといった企業経営に関するあらゆる要素について改めて見直しが迫られている。そのため企業文化を、少なくとも社会と社員を視野の中に組み入れ創造していく実体として捉えることが必要とされている。

2. 企業文化の創造

では企業文化の創造とはどういう過程を指すのであろうか。その前に企業文化とは、企業理念を中核とし、企業理念が体现されたもの、すなわち企業理念体系と捉えられる。企業文化の創造とは、まず社会を視野の中に組み入れた企業理念を策定する。次いでそうした企業理念の内面化への措置を講じて、メンバーの共感や共鳴を得るようにする。その上で、組織開発を展開し、行動基準を設定することにより企業理念の体现化を図っていくプロセスである⁶⁾。

社会を視野に組み入れた企業文化を創造するという事は、直接的には、まず「企業文化」の担い手である企業が、社会的責任をどのように果たしているかという視点から「企業文化」を見ることになるであろう。M. ヘルド (M. Heald) は、『企業の社会的責任』において、「企業の社会的責任」が問われるようになったことの一般的背景について次のように述べている。まず第一に、国民の生活目標が物質的生活の豊かさから人間的生活の豊かさへと大きく転換してきたという、そういう社会的価値観の変化にあり、第二には、活発な企業活動そのものが、公害・都市過密・自然資源の濫費など広汎な環境破壊の原因となり、予期しなかった企業の社会的逆機能があらわになってきたという事実求められる。さらに第三に、企業が大規模化し、その社会的影響力が大きくなるにつれて、一方では労働組合、消費者団体、地域住民組織など、企業の利害関係集団の組織化が進み、企業経営者はそれら諸集団の間の利害の調整者として、より広い社会的視野を要求されるようになっていくという事情がある⁷⁾。こうした状況は今日のわが国にも妥当することである。いずれにしろ、企業とその社会的環境との関係が古典的な経済学や経営学の前提としていたものとは非常に大きく変わってきているということである。

しかし今日、企業においては、社会に迷惑をかけないというマイナスの除去の社会的責任のみならず、社会の健全な発展に積極的にプラスの役割を果たすといった社会的貢献が重要になってきている。すなわち、企業が果たす積極的な役割が高く評価されているのである。従って、企業が外部環境としての社会と共通の軸にたった企業文化を形成することは必要性が強いばかりか、社会からの承認と評価という点できわめて報酬の大きなことがらであるといえる。この点をつき進めると、一度、社会貢献的活動を実行した企業は、その肯定的な結果によって、社会貢献的活動を積極的に推進しようとする企業文化を形成し、強化するという過程が考えられるのである。社会的な役割と承認に関する理論は、こうした肯定的なフィードバックの理論を教えているのである。こうした観点に立てば、社会貢献以外の様々な要素を含む外部環境への対応能力の条件としての企業文化は、逆に、社会貢献的活動のような活動自体に企業が取り組むこと自体から始まり、創造されていくという過程を重視してもよいであろう。従って本稿では、社会を視野に組み入れた企業文化の創造のための直接的なツールとして社会貢献的活動を取り上げる。

II. 企業文化創造と社会貢献的文化活動

第I章で、社会を視野に組み入れた企業文化の創造のための直接的なツールとして社会貢献的活動を取り上げることが論じた。さらに本章で、今日の人々の象徴的価値観を探り、それに対応する形で社会貢献的活動の対象に限定を加えていきたいと考える。

成熟時代に突入した1980年代以降、わが国は豊かな国となり、人々は物的に充足された。その結果、今日人々の間に新たな価値観が台頭しつつある。そこでこうした価値観を、心理学的見地から、さらには社会学的見地から究明する。

1. 心理学的見地からの考察

心理学的見地からみて、今日新たに台頭しつつある価値観は、二つの異なる背景から生まれてきているように思われる。一方は、経済大国化した現状擁護論へと通じ、他方は、経済大国化した現状否定論へと通じる。

経済大国化した現代社会の現状擁護論としては、人々の欲求が低次のものから高次のものへと発展していくといういわば「欲望の段階的発展説」が挙げられる。これは欲望の進歩主義ともいうべきもので、現代においてこそ人間のもっとも高度な欲望が台頭するという結論になる。「欲望の段階的発展説」の代表的なものは、マズロー (Maslow) の欲求の段階説である。彼によれば、人間の欲望は、第一に生理的欲求、第二に安全の欲求、第三に所属と愛情の欲求、第四に尊敬の欲求、第五に自己実現の欲求、という五段階を経て低次のものから高次のものへと発展していくという。現代において台頭してくる最も高度な欲求とは、自己実現の欲求であり、これまでの各水準の欲求が満たされた後に生じるという。自分がこうありたいと思うことや自分の力を最大限に発揮できることをやろうとする、つまり、自分の個性や能力を発揮しようとする能力が高い。それは結果として、“文化的なもの”を求めることになる。

他方、経済大国化した現代社会の現状否定論としてはノスタルジー感の台頭が挙げられる。ノスタルジア (nostalgia) は、我々の人生や時代の中に交互に現れる連続と非連続によって形作られるものである。1960年代以降の高度経済成長による激しい文化非連続の時代の後、ノスタルジアが生じてきた。ノスタルジアは、現在の不確実な状況や不安と、生きられた過去にあったと思われる心理や慰めと並置する。F・デービス (F. Davis) によると、ノスタルジアは、未来に向かって猛然と突進して行こうとすることにブレーキをかける役割を果たす。駆け立てるもの、残り組まない探索に対して、一種の素朴な抵抗を育む⁸⁾という。すなわち、1960年代以降の高度経済成長のもと、ヒトの充足から転じてモノの充足に邁進してきた人々は、今日大いに自己疎外感を感じ、ヒト充足、自己充足を求めているのである。そしてこの自己充足性の追求は結果として、“文化的なもの”を求めることになる。以上、自己実現欲求、自己充足性の追求といった今日新たに台頭してきた価値観を心理学的見地から考察してきたが、さらに、これに、社会学的見地から考察を加えたい。

2. 社会学的見地からの考察

大局的には、戦後から高度成長期を通じての富の蓄積も一因しているが、何よりも、1985年以降の土地高騰、株価上昇によって、所得の格差の拡大よりも資産の格差の拡大のほうが大きくなった。その結果、戦後の職業を軸とした階層概念に代わって、資産格差による階層分化が存在するようになった⁹⁾。とはいえ、日本において特徴的なことは、持てるものの割合がとて大きいということである。すなわち、日本経済の所産ゆえ、多くの人々が大きな資産を享受しているのである。さらに、日本の多くの人々は、教育水準においても高い水準を誇っている。フランスの階級化を規定するものは

経済力と教育水準であることから、日本の多くの人々を、ある程度までフランスの上流階級に重ね合わせて捉えることができるであろう。そこで、フランス上流階級固有の慣習行動を規定するその階級固有の知覚・評価・判断・行動図式の体系（ハビトゥス（habitus））に、今日日本の多くの人々の間に台頭してきている価値観が見出だせるのではないかと考えられる。

ピエール・ブルデュー（Pierre Bourdieu）は種々のアンケート調査に基づく膨大な資料¹⁰⁾を用いて、フランスの各階層固有の慣習行動を規定するその階級固有のハビトゥスを明らかにしている。そして、これらの資料により、上流階級のありとあらゆる慣習行動を規定するハビトゥスとして、自己実現欲求と自己充足性の追求が認められた。

以上、今日新たに台頭してきた価値観として、自己実現欲求と自己充足性の追求を取り上げた。各々の価値観は、それぞれの誕生してきた背景ゆえに結果として“文化的なもの”を求めていくことになる。

従って、企業の新たな外部環境としての社会を捉えようとする際に、その文化的な側面での要求に応えるということは重要な課題である。社会の文化的要求への企業としての対応能力の形成を果たすということは、本来は企業活動の範囲及び認識の射程に対する変革を前提とした大きな企業文化の創造なくしては不可能である。しかし、また、こうした企業文化は、社会貢献的文化活動自体への展開のフィードバックの過程から、より明確に創造されるということも事実である。

従って次に、社会を視野に組み入れた企業文化の創造のための直接的かつ有効なツールとしての側面を重視しながら、社会貢献的文化活動の具体化を検討していきたい。

Ⅲ．社会貢献的文化活動遂行にあたって求められる姿勢と性質

1. 社会貢献的文化活動遂行にあたって求められる姿勢

社会貢献的文化活動を遂行していくためにはどういった姿勢が必要であろうか。

まず、企業理念に社会貢献の視点を取り入れることから始まる。次いでそうした企業理念を、社内に浸透させ、内部の共感、共鳴を得なければならない。とりわけ文化活動については、企業人が芸術文化への深い理解と愛情を共有している必要がある。

さらに企業理念を具現化していくにあたっては、社会貢献的文化活動とは、企業が社会に積極的な役割を果たすことを通じて、社会を視野にいたれた企業文化を創造しようとしたものであることから、文字通り、芸術・文化の育成、発展に寄与するような文化活動を念頭に置き適切な組織開発を図らねばならない。社会貢献的文化活動というと、イコール、無償性の“芸術・文化擁護”としての「メセナ（Mécénat）」と捉えられがちである。しかし本稿では文化活動が冠であるか否かを問題にしているのではなく、あくまでもその内容を問題にしている^{11),12),13)}。

芸術・文化の育成、発展に寄与するような文化活動を遂行するためには、一貫したテーマを持ち、継続的・長期的に文化活動を遂行していくことが重要である。

まず企業は、文化活動実施の理念・ポリシーを明確化する必要がある。すなわち、その企業が「なぜ」、「文化のいかなる分野に」、「どのように」取り組んで行く方針であるかを明確化することである。これは、文化には一貫した「テーマ性」と「個別化」が大事だといわれる所以である。

文化とは極めて個性的なものである。A社とB社の違いが明確になってこそ、その企業の文化活動といえることになる。例えば、同じホールでも、ワコールがつくったスパイラルホールは現代文化の発信基地として特色があり、サントリーホールはクラシック専門のホールだが、東急グループが渋谷につくった Bunkamura の大ホールは、クラシックのコンサートとオペラ等の舞台に併用できるコンバーチブルホールである。

さらに、企業が理念やポリシーをもって文化活動を行うことは、単にお金がながれるということではなくて、その企業なり企業経営者の文化的な見識・教養が世の中にでて行くということである。その人の選んだもの、その企業が選んだ文化が栄えていく。そして他の企業が選んだ文化と競争する。これは多彩な文化・芸術が花開くことに通じると思われる。企業はそれぞれの企業理念のなかで、それぞれにふさわしい文化活動があるはずである。

次に、企業は、文化活動のための継続的な財源の確保と責任の明確化をする必要がある。すなわち、息の長い取組みのために予算をオーソライズし、文化活動担当役員を任命することである。これは、文化には長期的な視点、「継続性」が大事だといわれる所以である。企業と社会は対立概念ではなく、社会の中の企業である。従って、文化活動は好不況に関係なく経営理念としてやらなくてはならず、その意味では必要経費だと考えられる。

さらに、企業は、専門部署の設置と専門スタッフの育成や採用をする必要がある。すなわち、「企業文化部」などの設置と、文化界や文化団体の状況に明るい専門スタッフによるプログラムの適切な検討が求められる。これも長期的・継続的に文化活動を推進していくためには不可欠なポイントである。現在、日本企業には、芸術活動をプロデュースしたりマネージすることのできる人材が非常に限られている。そのためこうした人材の育成が急がれるところである。

また、企業は、現代の芸術・文化にも積極的に取り組んでいくことが求められている。21世紀に文化を残して行くためにも、すでに名声の確立した過去の文化分野に取り組むだけでなく、新しい芸術・文化を育てること、無名・新進の芸術家を発掘することにも企業は積極的に貢献すべきだと考えられる。

最後に、企業は、自社の社会貢献的文化活動を社会に対して積極的に伝達・主張する必要がある。すなわち、企業は今日、経済的活動のみならず、「顔」のある企業市民として、その理念と活動において社会の範となることが求められていることから、今後も引き続き、社会貢献活動をさらに充実させていく必要があると思われる。しかしその際に、社会から見た企業像と、企業自身の間には隔たりがあるということを常に認識しておくべきである。今日企業の多くは規模も大きく、活動も複雑であって、きわめて理解しにくい存在となっていることもあり、企業がどのような活動を行い、いかなる貢献を社会に行っているのかについて、広くかつ積極的に、外部に対して伝達・主張していかなければ

ならない。

2. 今後求められる社会貢献的文化活動の性質

企業理念に社会貢献の視点を取り入れ、それを組織内部に浸透させた上で、一貫したテーマを持ち、継続的・長期的に文化活動を遂行していけば、芸術・文化の発展育成に寄与するような優れた文化活動を人々に提供することができるであろう。

しかし突き詰めると、人々の現実の消費の場が「まち」にあるとするならば、人々の時間的・空間的消費の場である「まち」を文化的なものにすることが求められることになるであろう。これは、企業の立場に立てば、企業が社会に果たす積極的な役割を、文化活動に関して、個人からさらに一步進めて地域に視野を広げ、「まち」づくりという視点にたった文化施設の運営である。

ただし、ここで文化施設の市場性という問題がある。すなわち、大都市も中心部を除けば、文化施設の興行的な市場性は高くは望めない。例えば、東京は文化活動が非常に集中し、集積していると言われるが、現実には区部に、しかも特定の区に集中しており、市部など郊外部においては非常に少ない。これは都市構造的な問題もあるが、興行的な文化イベントは市場に任せれば、極めて都市的な活動としてのみ存在している¹⁴⁾。従って、本論文では便宜上、都市を基本に、さらに郊外部についてもそれぞれ文化的な「まち」づくりという観点からみた文化施設のあり方を検討する。

近年文化施設は、大都市であれ地方都市であれ、再開発事業の核施設として、また商業・業務等との複合施設として整備されることが多くなってきている。しかしいまだに、都市を否定した文化施設も少なくない。文化施設は地域にとっては「まち」を形成する主要施設となる。それは文化の持つイメージ性や発信性の高さだけでなく、地域社会、地域経済への波及効果が大きい¹⁵⁾からである¹⁶⁾。文化施設は都市と隔絶しては成立せず、都市の要素としての文化施設であることを留意すべきである。

まず企業はその文化施設が何のために、何を行い、どのように運営していくのかといったことを明確にし、さらにそのことが、地域経営にとってどのような位置づけになるのかを明らかにしなければならない。

さらに、文化施設は本来、文化を産み、育て、発信していくための空間として機能することが求められる。これまで、このような機能は、芸術・文化の活動者の創造性を発揮するという捉え方をされることが多かった。しかし、地域に文化の創造性や発信性をもたせようとするならば、文化施設は、活動者が文化を産み、育て、発信していくための場であるだけでなく、観客（市民）文化を産み、育て、発信していくための場でなければならない。そのためには、ハード、ソフト両面について、活動者のみならず、観客（市民）を考慮したマネジメントが要求される。観客のビフォーあるいはアフター行動を考えた運営と施設配置、継続的な文化享受への助力の仕組み、情報の提供など様々な取組が今後一層要請されるであろうと思われる。

また、文化施設は様々な日常的都市機能のなかに成立するものであることから、施設の利用者（活

動家、観客）から利用しない市民までを視野に入れ、「まち」行動と複合的空間であるべきだろう。

東急グループが着手した「渋谷計画1985」は、東急グループの拠点となる渋谷において、今日のニーズに対応し、かつ21世紀を目指した新しい商業環境形成のための大規模な長期計画である。パルコ通りのファッション・ヒルに対峙した、渋谷駅から西方向の放射軸である道玄坂と本店通りを包絡する扇形のエリアをカルチャー・ヴァレーと称して、本店通り周辺にアーバンデザインを施し、「文化志向」施設を建設し、小路を開発して回遊性を高めることを一つの目的としていた。そしてその核として打ち出されたのが、Bunkamura 構想であった¹⁷⁾。

いわゆる「Bunkamura」は、東急電鉄と東急百貨店が50%づつの出資によって設立した㈱東急文化村（昭和63年11月設立）を経営主体として、平成元年9月3日に開業された文化施設である。Bunkamura は、オーケストラ公演専用の「オーチャードホール」、演劇等に向けられる「シアターコクーン」、アート・スペース「ザ・ミュージアム」、それに二つの小規模な洋書店やカフェなどを組み合わせた複合文化施設である。Bunkamura のコンセプトは、三つの要素から構成されている。一つはハイレベルな文化の提供を行う、本格的なホール・劇場・映画館としての“発表の場”，二つめはあらゆる可能性を応援し育てる、新しい文化育成のための“生産の場”，三つめは人・芸術・物の交流を促進する双方向文化の追求を目的とした、各種イベント企画メディア基地としての“出会いの場”である。そしてそのために様々なソフトが開発されている。まず、各界の第一線で活躍する8人のプロデューサーがプロジェクトを組み、企画・制作を行う「プロデューサーズ・オフィス」を設置した。ついで特定のアーティスト団体とフランチャイズ契約を結ぶ「フランチャイズ・システム」を採用し、春と秋には年間運営の基本としてフランチャイズ・システムをバックボーンにBunkamura ならではのオリジナル企画を提供する「春・秋2シーズン制」を設けている。さらにこれら自主企画の経済的基盤となっているのは「オフィシャル・サプライヤー方式」である。これはオフィシャル・サプライヤーと呼ばれる民間企業にパートナーとして協力してもらうものである。現在東急電鉄を含む6社がオフィシャル・サプライヤーとして契約しており、3年契約で各社年間約1億円ずつ援助している。この新しいタイアップ形態は、長期的に文化活動を推進していくためには有効なシステムとして注目を集めている。

このように Bunkamura は、㈱文化村という独自の経営主体を持ち、「オフィシャル・サプライヤー方式」により長期的に安定した財源を確保し、さらに“ハイレベルな文化の提供”，“新しい文化の育成”，“人・芸術・物の交流を促進する双方向文化の追求”といったコンセプトを見事にソフトに、そしてハードに展開している。これはまさに、芸術・文化の育成や発展に寄与しうる優れた文化活動といえるであろう。

さらに、Bunkamura は、“人・芸術・物の交流を促進する双方向文化の追求”を一つのコンセプトにしているように、都市と隔絶することなく、オープンな「まち」空間を提供している。Bunkamura のなかにある洋書店やカフェはそれを物語っている。都会的で文化的な風土を伴ったオープンな「まち」空間を提供する Bunkamura は、今後の渋谷をグレードの高い文化的な「まち」へ

と再構築していくための核となったのである。

他方、市部や郊外部においては、企業は、企業博物館を通じて、新しい文化を創出し、地域社会に伝達し、形成していくという方法がある。

「まち」は地場産業で経済社会が形成されているといってよい。その産業のおかげで「まち」は栄えてきたのであって、そこに住む人々の生活文化もその産業の影響を大なり小なり受けている。従って、地場産業には、伝統的な技術や人材そして施設などが温存されている¹⁸⁾。そこでその企業を保存し、新たに恒久的な企業博物館を設置すれば、そうしたその土地に根ざした情報価値そのものを求めて人々がやってくるようになり、文化的な「まち」へと活性化していくであろう。文化的な「まち」づくりに貢献している企業博物館は少なくない。

サントリーウイスキー博物館：会社創立80周年を記念して昭和54年に開館した。世界でも類を見ない本格的なウイスキーの博物館である。毎年約30万人が訪れている。山梨県のサントリー工場の中にある。

別子銅山記念館（住友グループ）：元禄4年から280有余年の間掘り続けてきた別子銅山の昭和48年の閉山を機に建設にかかり、昭和50年に開館した。新居浜の観光コースに組みこまれている。

三楽オーシャンワイン資料館：日本のワインづくりの創世期にあたる明治26年に建設され昭和49年に開館した。現存する日本最古の醸造場である。ワイナリーからこの資料館への一帯を「メルシャンワインパーク」としており、工場見学者は年間約10万人でその約80%は資料館も見て帰るという。山梨県東山梨郡勝沼町。

シャープ歴史ホール：会社創業70周年を記念し昭和56年に「技術ホール」と同時に開館した。天理市郊外の丘陵にあるシャープ技術本部の一部である。開館後1ヶ年で見学者は3万人を超えた。

日本はきもの博物館：株式会社マルヤマ創業100周年を記念して昭和53年に開設した。ここ福山市松永地区は日本一の下駄の産地であり、この博物館は松永下駄産業100周年を記念してできたわが国では初めての「はきもの」専門博物館といえる。

くすり博物館：岐阜県羽島郡のエーザイ川島公園（工場）内に昭和46年に開設された。年間2万人を超える見学者を受け入れている。

世界のカバン館：エース株式会社社長新作柳作氏の「カバンを通じて生業を営んできた。広く社会の恩恵に対して何か報いたい。」という気持ちから昭和50年に開館した。見学者は1983年時点で1万人を超えている。東京都台東区。

パイロット筆記具資料館：会社創立50周年を記念して昭和42年に設立した。平塚工場の工場見学コースに組み入れられている。一般の人からコレクターや研究者まで来訪している。

資生堂アートハウス：資生堂掛川工場内に昭和53年に開館した。昭和55年に「日本建築学会賞を受賞しており、この「アートハウス」の建物自体が美術作品とっていいかも知れない。

東海銀行貨幣資料館：同行本店ビルの新築の際に7階に「貨幣展示室」として昭和36年に開設した。のち昭和55年に通りを隔てたところに移転し規模を拡充して名称も変更した。名古屋観光の一

つとして見学者は多い。

トヨタ鞍ヶ池記念館：昭和47年に自動車生産台数が累計1000万台を達成したと会社設立35周年を記念して、昭和49年に開館した。自然との調和と周囲の眺望を重視した建物であり、市民の憩いの場となっている。愛知県豊田市池田町。

史跡生野銀山（三菱金属）：昭和48年の生野閉山を機に三菱金属と生野町が共同出資して“シルバ一生野”を設立した。今日史跡生野銀山は生野町の新たな観光資源として往時の姿を伝えており、年間の来訪者は24万人を超える。またすぐ近くには生野鉱物館がある。

松下電器歴史館：創業50周年を記念して昭和43年に開館したが、昭和58年開館15周年を機に展示を改め再開した。大阪府門真市門真のラジオ事業部の一角にある。

ザ・バック包装資料館：会社創立30周年を機に昭和56年に開館した。開館以来大勢の来訪者があり昭和58年には従来の2倍のスペースに拡張した。東大阪市東鴻池。

セイコー時計資料館：服部時計店が創業100年を迎えるのを記念に設立した。工場誕生の地（東京都墨田区）に開館した。

日本玩具資料館（ツクダグループ）：株式会社ツクダが昭和56年グループビル竣工（東京都台東区）を機にその8,9階に開館した。日本では玩具資料館は珍しく、日本玩具登録協会や業界関係者の協力を得て開館している。

YKK 企業展示ホール（吉田工業）：創業50周年を迎え、次の100年に向かってスタートとする意欲の象徴として開館したのが YKK50ビルであり、企業展示ホールである。富山県黒部市の黒部工場に隣接している。

白鹿記念酒造博物館：辰馬本家酒造株式会社が創業320年を記念して昭和57年に開館した日本酒の博物館である。昭和58年に「建築業界賞」を、昭和59年に「吉田五十八賞特別賞」を受けており、兵庫県西宮の浜方の酒造業の文化・観光センターにすることを目的としている。

川島織物 織物文化館：創業以来の京都西陣の地から昭和39年に洛北市原の里に移転した。洛北市原の里を様々な工人たちの集う“現代の光悦村”にしたいと考え、中央研究所、織物のモデル工場、カワシマテキスタイル・スクールのほか、昭和59年に織物文化館を開館した。

佐久間電力館（電源開発）：「佐久間ダム」を建設した地に昭和59年に開館した。地元の人々のエネルギー教室や民族資料館としての役割を果たしている。1983年時で入館者は50万人を超えている。

牛久シャトーワイン資料館（合同酒精）：同社の前身会社の一つ神谷酒造の創業者・神谷伝兵衛が明治36年に竣工した。現在は牛久シャトーと呼ばれる広大な敷地にレジャー施設を運営しており、そのなかにあるもとの醸造所を資料館にしている。資料館の見学者は年間20万人にものぼる。

東芝科学館：戦後第一次高度経済成長のさなかの昭和36年に開設されたが、そのそもそもの始まりは昭和2年開設の“マツダ照明学校”にある。マツダ照明学校はわが国の企業博物館の“嚆矢”の榮譽を担うものである。現在は一日平均1000人の見学者が日本各地、世界各地から訪れており、英語でも説明できる20名のコンパニオンが迎えている。また、開館以来4半世紀のあいた蓄積して

きた博物館運営のノウハウは、民間・公共を問わず、この種の施設の新設にあたってはそのモデルとして注目されている。川崎市幸区小向東芝町。

Ⅳ．社会貢献的文化活動と企業総合評価との関連性

社会貢献的文化活動の具体的推進の努力自体が、企業の外部環境としての社会の変化と要求のある面についての感受性と認識力を高め、また、対処のための行動能力とノウハウを創出するとともに、意欲的な態度を形成するであろう。しかし、これが、新しい外部環境対応のための企業文化全体の創造のすべてであるという訳ではないであろう。企業の外部環境への対応が企業文化の形成によって可能となるという仮説に立脚すると、外部環境への対応の度合は企業文化の形成の統合的形成度と結びつくと考えられる。本章では、外部環境への対応の成功の度合を企業の総合評価という概念に代替することによって、社会貢献的文化活動が企業総合評価向上にどのような位置を占めるかについて、照明を当てようと試みることにする。

「Will」誌は1985年から毎年、企業のイメージ調査を実施している^{19)~24)}。この調査は企業の経営参謀（経営計画担当部門の管理職・1社1名）が、日本の代表的企業101社について、企業力（全12項目）の視点からどう評価するかを調査するものである。

まず、編集部が日本を代表すると考えられる101社を選び、それを各項目別に「非常に優れている」（5点）から「全く優れていない」（1点）の5段階評価で回答するようになっており、定性調査である。なお、「企業名を知らない」場合は（0点）となる。毎年9月の下旬に、全国の上場・非上場企業の経営計画担当者5000人に調査票を郵送し期日までに回答のあった会社について集計している。

本章の目的は、社会貢献的文化活動と企業総合評価との関連性をみることにより、社会貢献的文化活動を企業総合評価の向上へつなげていくための前提条件を考察することである。従って、企業力12項目（①営業・販売力、②研究開発力、③技術力、④財務力、⑤製品・商品企画力、⑥組織力、⑦宣伝・広報力、⑧社会・文化に対する貢献力、⑨人材力（人的資源）、⑩戦略立案力、⑪事業領域の将来性、⑫経営層の能力）のうち、その一項目である「社会・文化に対する貢献」評価ランキングと12項目の企業力を総計したものとしての「総合企業力」評価ランキングのデータを抽出し、その関連性を調べてみることにする²⁵⁾。

まず、「社会・文化に対する貢献」評価ランキングの上位10社が、「総合企業力」評価ランキング上位10社にどの程度該当するかを1985年から各年についてみてみる。

表1 <1985年>

社会・文化貢献	vs	総合企業力
1位 東京電力		1位 トヨタ自動車
2位 トヨタ自動車		2位 日立製作所
3位 松下電器産業		3位 松下電器産業
4位 NTT		4位 住友銀行
5位 富士通		5位 日本 IBM
6位 関西電力		5位 日本電気
6位 ソニー		5位 東京海上火災
8位 日立製作所		8位 富士通
9位 KDD		9位 野村証券
10位 サントリー		10位 東京電力

表4 <1988年>

社会・文化貢献	vs	総合企業力
1位 NTT		1位 トヨタ自動車
2位 松下電器産業		2位 松下電器産業
3位 東京電力		3位 野村証券
4位 日本電気		3位 NTT
5位 関西電力		5位 日本 IBM
6位 日立製作所		6位 東京海上火災
7位 JR 東日本		7位 住友銀行
8位 ソニー		8位 本田技研工業
9位 東京ガス		9位 日本電気
10位 本田技研工業		10位 日立製作所

表2 <1986年>

社会・文化貢献	vs	総合企業力
1位 NTT		1位 トヨタ自動車
2位 東京電力		2位 野村証券
3位 東京ガス		3位 松下電器産業
4位 トヨタ自動車		4位 日本 IBM
5位 松下電器産業		5位 日立製作所
6位 西武百貨店		6位 住友銀行
7位 関西電力		7位 NEC
8位 ソニー		8位 NTT
9位 KDD		9位 東京海上火災
10位 日立製作所		10位 本田技研工業

表5 <1989年>

社会・文化貢献	vs	総合企業力
1位 松下電器産業		1位 トヨタ自動車
2位 東京電力		2位 野村証券
3位 ソニー		3位 松下電器産業
4位 JR 東海		4位 ソニー
5位 トヨタ自動車		5位 日本 IBM
6位 NTT		6位 日本電気
7位 KDD		7位 住友銀行
7位 西武百貨店		8位 本田技研工業
9位 日本IBM		8位 日本生命保険
9位 東京海上火災		10位 東京海上火災
9位 日立製作所		10位 日立製作所

表3 <1987年>

社会・文化貢献	vs	総合企業力
1位 NTT		1位 トヨタ自動車
2位 朝日新聞社		2位 野村証券
3位 松下電器産業		3位 NTT
4位 日本経済新聞社		4位 松下電器産業
5位 トヨタ自動車		5位 日立製作所
6位 東京電力		6位 日本IBM
7位 関西電力		6位 日本電気
7位 ソニー		8位 住友銀行
9位 KDD		9位 ソニー
10位 東京ガス		10位 本田技研工業

表6 <1990年>

社会・文化貢献	vs	総合企業力
1位 ソニー		1位 トヨタ自動車
2位 サントリー		2位 松下電器産業
3位 日本電気		3位 ソニー
4位 日本生命保険		3位 本田技研工業
5位 松下電器産業		5位 日本 IBM
6位 東芝		5位 日本生命保険
6位 トヨタ自動車		7位 日本電気
8位 東京電力		8位 日立製作所
9位 日本IBM		9位 東京海上火災
10位 本田技研工業		10位 野村証券

「社会・文化に対する貢献」評価ランキング上位10社が、「総合企業力」評価ランキング上位10社にどの程度該当するかを1985年から各年見てみた。

さらに、「社会・文化に対する貢献」評価ランキング上位10社に挙がった企業のうち、1985年から

1990年迄を通じて、「総合企業力」評価ランキングとの該当性の高かった企業を順に並べていくと次の通りになる。

6回 松下電器産業

5回 トヨタ自動車

4回 日立製作所

3回 ソニー/NTT

2回 日本電気/日本IBM/本田技研工業

1回 日本生命/東京海上火災/東京電力/富士通

「総合企業力」評価ランキングの該当性が低い企業に関しては、企業がいくら全面的に社会貢献的文化活動を推進しても、「総合企業力」を構成している他の経営要素を質的に向上させることができれば、「企業総合力」評価ランキングアップにはつながらないということが示唆される。

また、「総合企業力」評価ランキングとの該当性の高い企業については、さらに分析を加えることにより、「社会・文化に対する貢献」評価ランキングと「総合企業力」との関連性を突き詰めてみたい。すなわち、1985年から1990年を通じて「社会・文化に対する貢献」評価ランキング上位10社に挙げた企業のうち、「総合企業力」評価ランキング上位10社との該当性の高かった企業、上位5社について、「社会・文化に対する貢献」評価ランキングと「総合企業力」評価ランキングをそれぞれ1985年から1990年までの時系列で示し、「社会・文化に対する貢献」評価ランキングの振幅の度合と「総合企業力」評価ランキングの振幅の度合の関連性をみてみることにする。なお便宜上、「社会・文化に対する貢献」は「文化」とし、「企業総合力」は「総合」とする。

表7

①	文化	総合
[松下]		
'85-90	+2	-1
'90	5	2
	+4	-1
'89	1	3
	-1	+1
'88	2	2
	-1	-2
'87	3	4
	-2	+1
'86	5	3
	+2	0
'85	3	3

表8

②	文化	総合
[トヨタ]		
'85-90	+4	0
'90	6	1
	+1	0
'89	5	1
	-7	0
'88	12	1
	+7	0
'87	5	1
	+1	0
'86	4	1
	+2	0
'85	2	1

表9

③	文化	総合
[日立]		
'85-90	+6	+6
'90	14	8
	+5	-2
'89	9	10
	+3	0
'88	6	10
	-6	+5
'87	12	5
	+2	0
'86	10	5
	+2	+3
'85	8	2

表10

④

[ソニー]	文化	総合
'85-90	(-5)	(-10)
'90	1	3
	(-2)	(-1)
'89	3	4
	(-5)	(-8)
'88	8	12
	(-1)	(+3)
'87	7	9
	(-1)	(-4)
'86	8	13
	(+2)	(0)
'85	6	13

表11

⑤

[NTT]	文化	総合
'85-90	(+8)	(+13)
'90	12	27
	(+6)	(+15)
'89	6	12
	(+5)	(+9)
'88	1	3
	(0)	(0)
'87	1	3
	(0)	(-5)
'86	1	8
	(-3)	(-6)
'85	4	14

松下電器産業、トヨタ自動車は、「社会・文化に対する貢献」評価ランキング、「企業総合力」評価ランキングともに、順位にはほとんど変動が見られず、高順位で安定している。

日立製作所は、1985年から1990年を通してみれば、結果的には「社会・文化に対する貢献」評価ランキングと「企業総合力」評価ランキングは同方向に向かった変化が同時に発生している。

ソニーとNTTは、「社会・文化に対する貢献」評価ランキングと「企業総合力」評価ランキングは、同方向に向かった変化が同時に発生しており、かつ同じような度合で動いている。

これらを通じて、「企業総合力」を構成している文化要素の活性化は、他の経営要素の活性化と並列的であること、文化要素は、他の経営要素と一緒に活性化されているということがわかる。

従って、社会貢献的文化活動を企業総合評価に繋げていくためには、少なくとも他の経営要素と一緒に活性化されていなければならない、社会貢献的文化活動の推進には、全体的な企業活力構造の視点が重要であるということが示唆される。

すなわち、文化要素が、他の経営要素と一緒に活性化されているということは、企業全体を背後で支えるエネルギーが存在するということであり、それは企業が有する企業理念にはかならない。そしてその企業理念は今の時代で言えば社会を視野にいたれた企業理念であり、その軸を文化活動のみならず全ての経営要素に通していく、それは経営のあらゆる要素を通じて社会を視野にいたれた企業文化の創造であり、これからの時代の企業総合評価の向上に繋がっていくことは間違いのないであろう。

結び

企業の外部環境としての社会が企業に求めている論理と行動が変わりつつある。経済性や効率性だけではもはや企業は社会的承認を得られなくなっている。すなわち、今日企業は、人的能力から資金

力まで社会構成員のなかで最も高度な資源集積体であり、企業経営の中に社会的視点とメンバー（企業の利害関係者）への配慮を取り込むことが要請されている。社会的視点を取り込むとは、社会にもたらしたマイナスを除去することが基本にあるが、今日では外部環境としての社会は、企業に、社会に対してもっと積極的な役割を果たすことを期待している。

これに応じるためには新しい企業パラダイムの構築が求められる。この新企業パラダイムは企業文化の創造を要請するものであるが、同時に企業文化の創造が新しい企業パラダイムの構築の条件であることを指摘しなければならない。企業文化は、企業という組織の成員に暗黙に共有された企業の価値体系であり、思考および行動規範の体系である。従って、企業経営に社会的視点とメンバーへの配慮が求められているのであれば、企業は、社会とメンバーの視点を組み入れた企業文化を創造していくことが求められることになる。そしてこうした企業文化の創造は、今後、マーケティング行動の出発点として体系化されていく必要があるであろう。

本稿の考察を通じて第一に指摘しておくべきことは、企業による社会貢献的文化活動への取り組み自体が、社会を視野に組み入れた企業文化の創造のための直接的、かつ有効なツールとなりうることである。企業理念に社会貢献的視点を取り入れ、それを組織内部に浸透させた上で、一貫したテーマをもち、継続的・長期的に文化活動を遂行していけば、芸術・文化の育成、発展に寄与するような優れた文化活動を人々に提供することができるであろう。そしてその過程は、社会を視野にいたれた企業文化の創造の過程にはかならない。

第二に指摘すべきことは、企業の外部環境への適応のための企業文化は極めて多面的で包括的な要素によって構成されるということである。事実、企業が社会貢献的文化活動を全面的に推進しても、それだけでは、社会から最高の評価を受けることは、一般的に言ってない。企業が総体的に、社会から評価を受けるには、全体的な企業活力構造の視点が重要であり、企業の経営要素がトータルに活性化されていなければならないのである。すなわち、今日企業に求められている社会的視点を取り入れた企業理念の軸を、文化活動のみならず、全ての経営要素に通していくということであり、それは、経営のあらゆる要素を通じて、社会を視野にいたれた企業文化を創造していくということである。この点に関しては、今後の研究課題として検討していきたいと思う。

最後に、これからの企業文化の創造は、理論的にもシステムのにもいくつかの重要な問題に答えを出さなくてはならない。外部環境の社会と共通軸に立った企業文化を創造し、具体化する場合に、企業の収益と成長の構造をどのように取り扱うべきかは未解決の問題である。企業文化は経営理念から出発する。しかし同時に経営理念には収益と成長の概念も放棄されている訳ではないのである。

【注】

- 1) トータルメディア開発研究所『日本型 CI 戦略をつかめ』ダイヤモンド社、1984年、155ページ。
- 2) 梅沢正『企業文化の革新と創造』有斐閣、1990年、112ページ。
- 3) 同上書、112ページ。

- 4) 同上書, 109ページ。
- 5) 同上書, 109-110ページ。
- 6) 梅沢正『人が見える企業文化』講談社, 1990年, 42ページを参照されたい。
- 7) Morrell Heald, *The Social Responsibilities of Business*, The Press of Case Western Reserve University, 1970 ; 企業制度研究会訳『企業の社会的責任』雄松堂書店, 1975年, v-viページ。
- 8) Fred Davis, *A Sociology of Nostalgia*, The Free Press, 1979 ; 間場寿一・荻野美穂・細辻恵子訳『ノスタルジアの社会学』世界思想社, 1990年, 165-166ページ。
- 9) 直井優・盛山和夫編『現代日本の階層構造 1 社会階層の構造と過程』東京大学出版会, 1990年, 48ページ。
- 10) Pierre Bourdieu, *La Distinction*, Edition de Minuit, 1979 ; 石井洋二郎訳『ディスタングション I・II』藤原書店, 1990年。

とりわけ、アンケート調査による統計データを参照されたい。上層階級には、art 性、文化性、精神性、自己充足性、自己実現性といった特徴が認められる。

- 11) 日本では企業の文化支援促進のための優遇税制が極めて限られており¹²⁾、また、文化支援という考えに馴染の薄い国民性¹³⁾であるため、宣伝活動と連携した活動方法も少なくない。とはいえ、メセナの本質は、芸術文化の発展・育成であることから、要は内容が問題であって、結果として芸術・文化の発展・育成に寄与しているのであれば、社会貢献を全うしたと考えられる。実際、日本企業の行っている文化活動の中には、欧米における寄付のように無償性を持たないにしても、日本の文化振興に寄与しているものも少なくない。たとえば、サントリーホールやBunkamuraは、いずれも企業名を冠しているが日本では有数の本格的ホールである。
- 12) 日本では企業の文化支援促進のための優遇税制は極めて限られている。冠化等販促効果をはかるためのものではなくては損金参入は認められず、企業名が小さくしか載っていない場合には、宣伝行為として認めがたいため寄付金扱いになってしまう。しかし法人への寄付で公に指定されていない一般寄付は、損金参入の限度額は、企業で所得の2.5%と資本金の金額の0.25%を足した平均額である。これを超えた額については、必要経費として控除されないばかりか、寄付金を受けた側には贈与税がかかり、非常にコストパフォーマンスが悪いのである。
- 13) アメリカにおいて民間による文化振興が活発なのは、文化支援に関する税制が整っているということ以外に、アメリカの国民性や風土に拠るところが大きい。すなわち、「フィランソロピー (philanthropy)」とは、「人間」を「愛する」、文字通り人間愛である。これは、「神は愛である」と信ずるキリスト教の基本的信仰からでてくる愛、いわゆる隣人愛にはかならない。つまり、フィランソロピー、人間愛は、キリスト教信仰からいわば自然にでてくるものなのである。また、アメリカは、コミュニティー (地域社会) を中核として成り立つ社会である。そのコミュニティー (community) を企業も一緒になって守り、発展させていかなければ、企業としての繁栄も望めないという考え方が基本にある。
- 14) 永山恵一「地域に求められる文化施設とは」『地域開発』1992年1月号, 5-6 ページ。
- 15) 文化施設は地域社会に大きな波及効果を持つ。例えば以下のような効果が認められる。

一つに、文化施設は、「まち」の楽しみ行動パターンを増加させる。例えば、鑑賞行動は、芸術文化を楽しむと同時に買物や飲食行動が伴って、総体として楽しむという行動である。むしろ文化は、交流のための共有体験のメディアとして利用されている面もあるといっていよい。

また、消費行動との関連による消費経済への影響である。これには直接、間接の効果がある。前者は複合行動であることから、後者は意識レベルで消費の向上につながる事が指摘される。文化活動、文化産業が、他産業に対して大きな消費誘発効果があることは、大正時代に阪急電鉄をローカル鉄道から大鉄道会社へと成長させた小林一三によって初めて着目されている。

さらに、「まち」行動の人間関係パターンの拡大である。「まち」行動は同性や異性の友人との行動が多く、商業施設などはある特定のセグメントを対象とするために同質化する傾向がある。文化施設はソフトにより、様々な人間関係パターンを産み出すことができる。特に、年代によらない異世代人間関係、親子や同人

的關係の創出は、文化施設の一つの特徴であると思われる。

- 16) 永山恵一, 前掲稿, 3 ページ。
- 17) 松本敏行「東急グループの描いた渋谷の未来都市像と文化村構想」『月刊レジャー産業』1990年4月号, 90 ページ。
- 18) 諸岡博熊「地域と文化施設」『地域開発』1992年1月号, 17-18ページ。
- 19) 高橋功構成「イメージは力なり 企業参謀670人のみた企業イメージ」『Will』1985年12月号, 30ページ〜。
- 20) 高橋功構成「企業参謀1041人のみた代表101社の企業イメージ」『Will』1986年12月, 65ページ〜。
- 21) 高橋功構成「企業参謀1000人のみた代表101社の企業イメージ採点—この激動期にイメージを上げた会社」『Will』1987年12月号, 89ページ〜。
- 22) 高橋功構成「企業イメージを上げた会社下げた会社」『Will』1988年12月号, 97ページ〜。
- 23) 高橋功構成「企業イメージを上げた会社下げた会社」『Will』1989年12月号, 81ページ〜。
- 24) 高橋功構成「激変する「企業イメージ」」『Will』1990年12月号, 61ページ〜。
- 25) 「Will」誌の企業イメージ調査をもとにして, 社会貢献的文化活動と企業総合評価の関連性をみようとする際, 幾つかの問題点が残る。

「社会貢献的文化活動の遂行」といった項目は存在しないことから, その意味に最も近い項目として「社会・文化に対する貢献」を取り上げた。

本稿のいう社会貢献的文化活動は, 営利であるか否かを問題にしているのではなく, あくまでも社会に貢献しうるような優れた文化活動を示唆している。それに対して, 「社会・文化に対する貢献」の意味するところは曖昧であって, ‘貢献’が単に無償性を意味するのか, あるいは本稿の立場と同様, 芸術・文化の発展, 育成に資する優れた内容を意味するのか定かではない。

【参考文献】

- 1) Alvesson, M. & P. O. Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, de Gruyter, GW, 1992.
- 2) 朝日ジャーナル編「会社と社会—企業の社会貢献度を考える」『Asahi journal』1991年2月20日号。
- 3) 朝日ジャーナル編「会社と社会—企業の社会貢献度を考える」『Asahi journal』1992年3月1日号。
- 4) ブレーン編集部編『業際なき時代のイメージ戦略』誠文堂新光社, 1988年。
- 5) Pierre Bourdieu, 前掲書。
- 6) チャールズ・ヤン編『マーケティングと社会的責任』日本経済新聞社, 1974年。
- 7) C, C, Coletta, *Strategic community investment*, [address, March 27, 1990], Vital Speeches of the Day, S1'91.
- 8) F. Davis, 前掲書。
- 9) 電通コーポレート・コミュニケーション局編「企業メセナのいま, これから」『企業の社会・文化貢献情報』電通出版事業部, 第8巻, 1992年。
- 10) 電通総研編『文化のパトローネージ』洋泉社, 1991年。
- 11) H. L. Freeman, *Corporate strategic philanthropy*, [address, September 16, 1991], Vital Speeches of the Day, F1'92.
- 12) 福原義春「日本型メセナ構築をめざして」(『文化フロンティア会議'92<これからのメセナ, フィランソロピーを考える>』資料, 企業メセナ協議会・文化バステル主催, 1992年9月7日)。
- 13) 古屋安雄「“Give all you can”—フィランソロピーの背景, キリスト教の観点から」『経団連月報』, 1991年3月号。
- 14) Louis Galambos, *The public image of big business in America, 1880-1940*, The Jones Hopkins University Press, 1975.
- 15) フェリックス・ガタリ「美学パラダイムの中へ」(『アールフチュールシンポジウム』アールフチュール研究会・日本経済新聞社主催, 1992年7月24日)。
- 16) Heap, S. H. & A. Ross (eds.), *Understanding the Enterprise Culture: Themes in the Work of Mary Douglas*,

Edinburg U. Pr., UK, 1992.

- 17) Heelas, P. & P. Morris (eds.), *The Values of the Enterprise Culture: The Moral Debate*, Routledge. UK, 1992.
- 18) 猪瀬直樹『土地の神話』小学館, 1988年。
- 19) 加護野忠男「企業パラダイムの変革」『運輸と経済』1986年7月号。
- 20) 加固三郎「企業の文化戦略を総括する」『Will』1984年6月号。
- 21) 経済団体連合会監修『社会貢献白書』日本工業新聞社, 1992年。
- 22) 企業メセナ協議会編『メセナ白書'92』企業メセナ協議会, 1992年。
- 23) 北原貞輔「組織・文化・社会」九州大学経済学会編『経済学研究』第55巻第6号, 1990年。
- 24) Kotter, J. P. & J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Pr., US. 1992.
- 25) 松井隼「街の賑わいととも企業が栄える, そういう産業社会が到来している」『経団連月報』, 1991年3月号。
- 26) A. H. Maslow, *Motivation and Personality* (Second Edition); 小口忠彦訳『改訂新版 人間性の心理学』産能大学出版部, 1987年。
- 27) Arnold Mitchell, James Ogilvy & Peter Schwartz, SRI International; 吉福伸逸・靄田栄作・大野純一・小堀寛訳『パラダイム・シフト』TBS ブリタニカ, 1987年。
- 28) 見田宗助『新版 現代日本の精神構造』弘文堂, 1960年。
- 29) 森彰英『東急の文化戦略』日本ソフトバンク出版事業部, 1990年。
- 30) 諸岡博熊『企業博物館時代』創元社。
- 31) 森真澄「企業博物館—1〜43」『Will』1982年6月号〜1985年12月号迄毎月。
- 32) 直井優・盛山和夫, 前掲書。
- 33) 根岸圭子『企業の社会貢献的文化活動』修士論文, 非公刊, 1991年。
- 34) 日経広告研究所編『数字で語る企業イメージ』日経広告研究所, 1984年。
- 35) 小沢雅子『新「階層消費」の時代』日本経済新聞社, 1985年。
- 36) E. Rubenstein, *Charity or suicide?* National Review, S9 '91.
- 37) 境忠宏『企業変革とCI計画』電通, 1990年。
- 38) 桜井克彦「企業と社会についての一考察—ディヴィスらの所説を中心に」『経営と経済』1984年9月号。
- 39) Stan Sauerhaft & Chris Atkins, *Image Wars*, John Wiley & Sons. Inc., 1989; 電通パーソン・マーステラ監訳『企業イメージ戦争』電通, 1990年。
- 40) Herb Schmerz, *Good-bye to the Low Profile*; 北岡靖男訳『低姿勢よ, さよなら 企業イメージの積極戦略』サイマル出版会, 1987年。
- 41) Richard S. Tedlow, *the Corporate Image*. JAI Press Inc., 1979; 三浦恵次監訳『アメリカ企業イメージ』雄松堂出版, 1989年。
- 42) 東急グループ内部資料およびヒアリング調査。
- 43) 富安秀夫「文化施設によるニュータウンの魅力創造」『月刊レジャー産業』, 1990年4月号。
- 44) 十時昌『市民主義経営』日本能率協会, 1991年。
- 45) 梅沢正『企業文化の革新と創造』有斐閣, 1990年。
- 46) 八巻俊雄『企業イメージ戦略とCI』産能大学出版部, 1984年。
- 47) 山名尚志「戦略的文化マネジメント」『ダイヤモンド ハーバードビジネス』, DHB Apr. —May, 1992.
- 48) 吉川篤利「文化に手を出す企業の損得勘定」『Will』, 1989年6月号。